

سلسلة المدير الممارس

دليل الأفكار العملية

هل تحتاج حقاً إلى فريق عمل؟

مايكل إ. كوسلر وكيم كاناغا

نقلته إلى العربية
سلام الخطيب



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obekan


مكتبة
طريق العلم









رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الإستراتيجي تجسيداً عملياً لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة: www.mbrfoundation.ae

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.





هل تحتاج حقاً إلى فريق عمل؟



دليل الأفكار العملية

هل تحتاج حقاً إلى فريق عمل؟

تأليف

مايكل إ. كوسلر وكيم كاناغا

نقلته إلى العربية

سلام حسن الخطيب

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Do You Really Need a Team?
Michael E. Kossler and Kim Kanaga

ISBN 1-882197-66-6

Published by; Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 6 - 618 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كاناغا، كيم

هل تحتاج حقاً إلى فريق عمل./ كيم كاناغا؛ مايكل كوسلر؛ سلام حسن الخطيب.- الرياض، 1430هـ

34 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 6 - 618 - 54 - 9960 - 978

1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. كوسلر، مايكل (مؤلف مشارك)

ب. الخطيب، سلام حسن (مترجم) ج. العنوان د. السلسلة

ديوي 658.4 1430 / 405

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة



المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويةً، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة



ملخص تنفيذي

على الرغم من كل ما تكرّسه المؤسسات من اهتمام بفرق العمل، وبرغـم كل ما تعوّل عليه من أهمية تبقى فرق العمل قاصرة في بعض الحالات عن كونها أفضل الطرق فاعلية في التصدي لتحديات العمل، بالإضافـة إلى كونها مكلفةً ويستغرق إنشاؤها الكثير من الوقت. كما أن توجيه الفريق نحو تحقيق أهداف المؤسسة يعد في حد ذاته وظيفة بـدوام كامل. وهنا يـبرز هذا الكتـاب كدليل يساعـد المديرين على اتخـاذ قرارهم بشـأن تشكيل فرق عمل فيمـا إذا كانت الأخيرة هي الأداة الصحيحة لتحقيق هدف ما في العمل. كما أنه يوضح العقبات والتحديـات المحتملة التي يمكن أن تقف في طريق تشكيل فريق يعمل بكامل قدراته.



فرق العمل - خط سريع أم فخ على الطراز الحديث؟

تفخــر الكثير مــن المؤسسات بأن تصف نفسهــا بأنها «قائمة على فرق العمــل». وهناك ما هــبّ ودبّ من كتب أعمال ومقــالات مجلات تمجّد عمل الفريق، وتعلي من شأنه فوق أي شكل آخر من أشكال المبادرات المؤسساتية. والسبــب وراء ذلك بسيط: إذ إن تقنيــة المعلومات ومنافسة الأسواق العالمية قــد هيأت الأجــواء لظهور مؤسسات جذابة استبدلــت طريقة العمل بالفرق مــكان أسلوب الهرم في مواجهة تحديات العمل، وقضت على الجهد الفردي ليحل محلــه قوة الجماعة. فهناك من الشركات مــا استطاعت بفضل عمل الفــرق أن تقفز قفــزات عملاقة نحو الأمــام في مواكبة الأســواق والابتكار وخدمة العملاء وجودة المنتجات وخدمات أخرى.

ومــع كل هذا وذاك، ليســت فرق العمل هي الحل الأمثل دائماً في سبيل إنجــاز عمل مــا. وفي خضم الحماســ لتكوين فرق عمــل، وخصوصاً «فرق الأداء العــالي»، تجاهلــت المؤسســات التكلفــة والصعوبات التــي تقف أمام تشكيــل الفــرق وانطلاقتها. إذ إن فــرق العمل تحتاج مــن الوقت والتدريب لتحقق النتائج المرجوة أكثر ممــا تحتاجه أشكال العمل الأخرى. فقد تسير الفرق بالاتجاه المعاكس لسياسة الشركة ونظام المكافآت فيها مما يجعل هذه التحديات تقف عائقاً أمام إمكانية عمل الفريق على أعلى مستوى لديه.

إلا أننا إذا كلفنا الفريق بالمهمة الصحيحة، وتألّف أفراده من الشخصيات المناسبة، وأعطي الدعم المناسب في البيئة الصحيحة فإن أداءه حينئذ سيكون أداءً نوعياً متميزاً. فالتأكد من تحقيق هذه الشروط الثلاثة هو الخطوة الأولى التــي يغفــل عنها الكثير مــن المديرين في خضم حماسهم مــن أجل بناء فريق يعود بالنفع على مؤسساتهم. وهذا الكتاب سيساعدك على اتخاذ القرار فيما إذا كان فريق العمل هو الطريقة الصحيحة لإنجاز مهمة كلفت بها أم لا.

كيف تعمل الفرق؟

غالباً ما تكون فرق العمل مجموعات مؤقتة، ومع ذلك تستطيع مساعدة المؤسسة في بناء قوة تنافسية بعيدة المدى، وذلك من خلال اكتشافِ منتجات وخدمات جديدة، وتطويرِ أساليب جديدة في خدمة العملاء والزبائن، واستحداثِ أنظمة جديدة تعزز كفاءة المؤسسة.

فإذا كلفتك إدارتك باتخاذ مبادرة عمل على قدر من الأهمية، فقد يكون من المحتمل أنك بحاجة إلى تشكيل فريق للتصدي لهذا التحدي. ولكن قبل أن تبدأ بالتجنيد له حدّد ما إذا كان تشكيل فريق هو أفضل طريقة لتحقيق النتائج. فهناك الكثير من الأعمال التي يكون فيها العمل الفردي أو مجموعات العمل أكفأ في معالجة الأمر وأقلّ تكلفةً.

فرق العمل تنفع في المهام المعقدة.

إن فرق العمل هي الخيار الأمثل في معالجة المشكلات والقضايا المعقدة التي تؤثر في العديد من مفاصل المؤسسة. ومن أمثلة ذلك التخطيط الشامل للموارد وتوظيفُها، أو رسمُ إستراتيجية ما لتوسيع منتجات المؤسسة وخدماتها لدخول الأسواق العالمية، أو تطويرُ نموذج عمل على الإنترنت. إذ إن الفريق يمثل من خلال أعضائه طريقة تفكير شريحة واسعة من الشركاء المساهمين، ويتصرف وفقاً لذلك.

كما يستطيع الفريق مساعدة المؤسسة في التعامل مع التغيرات التنظيمية المثيرة للجدل. كأنْ تتوقع المؤسسة رفضاً لتغيير جذري في أحد الموارد أو لمبادرة عمل جديدة. ففي هذه الحالة يستطيع الفريق اختصار الوقت في تقبّل الأفكار الجديدة، والمساعدة في نشر الالتزام بالإستراتيجيات الجديدة من خلال التواصل بين أعضاء الفريق وبين الأقسام الوظيفية المختلفة في المؤسسة.

عندما استحوذت الشركة (أ) على الشركة (ب) شكّلَ قادةُ الكيان الجديد فرقاً متكاملة أعضاؤها من كلتا الشركتين. فاستطاعت الفرق في هذه الحالة أن تخفف من عقلية «هم ضدنا»، وأن تختار أفضل ما لدى الشركتين من عمليات وثقافات لتكوّن أنظمةَ عمل جديدة، وأن تحوّل طاقة الموظفين من التذمر والتخريب إلى التعاون البنّاء وحل المشكلات.

وبكل بساطة يمكننا القول: إن المهمات الواضحة المباشرة لا تحتاج إلى فريق. إذ نادراً ما تستطيع الفرقُ العملَ بشكل صحيح من بداية تشكيلها (يحتاج الناس الذين لا يعرف بعضهم بعضاً ولم يعملوا معاً إلى بعض الوقت لكي تندمج اهتماماتهم ووجهات نظرهم في فريق واحد). وعند هذا الحد يصبح من الصعب عليك أن تجد مبرراً لتحمّل تكاليف تشكيل فريق من أجل مهمة بسيطة لا تحتاج إلى وقت طويل.

أرادت الشركة (أ) أن تجدد موادها المطبوعة، بما في ذلك تجديد شعارها ورسم صورة لها. وقد أتى القرار بابتكار صورة غير مسبوقة عن الشركة وثيق الارتباط برؤيتها الجديدة وإستراتيجيتها العالمية الجديدة. وعوضاً عن تشكيل فريق عمل قامت إدارة الشركة بتسليم المهمة إلى بضعة أفراد من جماعة العلاقات العامة للشركة الذين عملوا بدورهم مع مكتب تصميم خارجي. كما حصلت الشركة على المشاركة والدعم من الأقسام الأخرى في الشركة وذلك باستخدام الإحصائيات والعروض التقديمية التي تطلبت تدخل بعض الموارد الأخرى.

فرق العمل تنفع في الابتكار.

إذا كلفتك الهيئة الإدارية بمهمة صعبة ولم تكن متأكداً من الحل المناسب، ولم تستطع التوصل إلى منهج للتصدي لهذا التحدي، فإن تشكيل فريق عمل

قـد يكون هو أفضل إستراتيجية. فالفرق هي محركات ممتازة في القيادة نحو حلول إبداعية جذابة بل وحتى غير متوقعة لمشكلات العمل الشائكة.

تقـدح الفـرق الإبـداع قدحـا؛ لأنهـا تشـكل جـواً مـن الآراء المختلفة ووجهـات النظر التي تحتك مع بعضها، فيـؤدي الاحتكاك بين الأعضاء إلى رؤى ومفاهيـم إبداعية تفوق ما يستطيع أي فـرد تحقيقه بمفرده. فالفريق يستطيـع أن يحقـق من النتائـج ما لا يمكن توقعـه من معرفة نقـاط القوة والصفات الفردية لأعضائه.

اضطـرت المؤسسة (ب) أن تخفض ١٥٪ من ميزانية التشغيل، فقررت الإدارة العليا أنه لا يمكن ببساطة خفض أجور العمال إلى الحد الأدنى، وبدلاً من ذلك قامت بتشكيل فريق من مختلف الوظائف، وأوكلت إليه مهمة التوصل إلى طرق لخفض الميزانية شريطة ألا تكون على حساب الجودة أو العمال.

يستطيع فريق العمل أن يكون محركاً فاعلاً في تخيل أنظمة وهياكل وعمليات جديدة وتصميمها. ولكن عندما يتحقق النظام (أو يصل النظام المؤسس مسبقاً إلى الغرض المطلوب)، تصبح إدارته غنية عن وجود فريق يشغله. بل إن تشكيل فريق لإدارة نظام مألوف هو في الحقيقة مضيعة للوقت والطاقة.

قامـت الشركة (س) بتحالف مع شركة تكنولوجية في إطار سعيها إلى تطوير حضورها المؤسسي على شبكة الإنترنت لتنشئ موقعاً غني المضمون، أمـلاً منهـا في جذب عمـلاء جدد مـن أجل تسويـق منتجاتهـا وخدماتها. ولكونهـا قليلـة الخبرة بكيفيـة تطوير المضمـون، قامت بتشكيـل فريق من مختلـف الوظائف ليعمل على إيجاد نظـام لاستنباط المضمون من معرفتها التـي اكتسبتها عبر سنواتها الطوال في السـوق، وتقييمه، وإنتاجه. وبعد أن تم إيجـاد النظام، ووصل العمـل به إلى الحد المُرضي، حولت الشركة عملية التطويـر إلى مجموعة عمل، بحيـث يعود أعضاء الفريـق إلى التركيز على وظائفهم الأصلية.

الطريقة التي نعمل بها

ألقِ نظرة على مؤسستك، وستجد عدة أنماط من وحدات العمل. وبشكل عـام، تشكل المؤسسـات خمسة أنماط مـن وحدات العمـل (العمل الفردي، ومجموعـة العمل، ومجموعة العمل التعاوني، والفريق، وفريق الأداء العالي) وذلك من أجل مواجهة تحديات العمل. وإذا فهمت كيف تحقق كل وحدة من هذه الوحدات النتائج المطلوبـة، استطعت أن تحدد أي واحدة منها ستعينك علـى تحقيق هـدف المؤسسة. فإذا كانت مهمتك لا تتطلـب الكثير من العمل التعاوني المشترك، فأنت لست بحاجة إلى فريق حتى تحقق أهداف العمل.

فريق عمل أم عمل فريق؟

يرجـع بعض الحماس غـير القابل للنقاش الـذي توليه المؤسسـات لفرق العمل إلى نظرتها إلى عمل الفريق على أنه قيمـة عالية. ولكننا إن وضعنا فريـق العمل وعمل الفريق في كفـة واحدة، أوجدنا مفاهيم خاطئة عـن فرق العمل تصبح فيمـا بعد عقبات تعوق الفريق عن تحقيق الأهداف المرجوة. إن المقصـود بـ «عمـل الفريق» هو التعـاون. أي أنه دعوة إلى إدراك أهمية مساهمة الآخرين واحترامها، ومطالبة باتخاذ موقف مساند ومساعد لا ليس موقفاً معادياً ومعارضاً.

إن «عمـل الفريق» هو صفة قيمة لأي مسعى مشترك. غير أن هـذا التعاون لا يجعل مـن الجماعة فريقـاً إذ إن الفريق هو وحـدة تشكلت لتحقق نتائج محددة - لتربح اللعبة، أو لتدير مؤسسـة، أو تطـور منتجاً جديـداً. وبكلمات أخـرى، يمكننا القـول: إن عمل الأفراد بعضهم مـع بعض شيء مثالي. لكن أعضاء الفريق يعملون جميعاً في سبيل تحقيق نتائج واحدة.

العمل الفردي:

إن بعض أنواع العمل يمكن، بل يجب أن يقوم بها شخص بمفرده، شخص يمتلك كل الخبرة والمعرفة والمهارات اللازمة لأداء عمل ما، ويكون وحده المسؤول عن إنجازه. فإذا زاد ثقل العمل فوق استطاعته تلجأ الشركة إلى إيجاد مواقع وظيفية جديدة.

مجموعة العمل:

تتألف هذه الوحدة من مجموعة من الناس تعمل معاً وقد يفعل جميعهم بشكل أساسي نوع العمل نفسه. إلا أنهم لا يعتمدون على بعضهم فيما يخص المعلومات والمهارات اللازمة لإنجاز العمل. ولنأخذ مثالاً على ذلك: يشكل مديرو المبيعات الإقليمية لشركة وطنية ضخمة مجموعة عمل مع أنهم ليسوا في مكتب واحد. وهناك أيضاً العاملون في قسم الموارد البشرية لمؤسسة ضخمة، حيث يكون جميع أعضاء الكادر مسؤولين عن إدارة الأرباح. ويمكن اعتبارهم في هذه الحالة مجموعة عمل؛ لأنهم جميعاً يؤدون المهام نفسها أو مهام متقاربة، إلا أن حجم العمل كبير إلى حد عدم قدرة شخص واحد على القيام به.

مجموعة العمل المشترك:

هذا النوع من وحدات العمل نوع شائع، ويحتاج الأفراد فيه إلى معلومات من بعضهم بعضا لكي يحققوا النتائج، أو يقوم كل فرد بتسليم العمل إلى الآخر ليقوم بدوره. ومثاله نظام التصنيع حيث يكمل كل فرد طوبة من عملية معقدة، وينتقل إلى آخر حتى يكتمل المنتج. وهنا يؤثر خطأ فرد ما في التنفيذ على قدرة باقي أفراد المجموعة على أداء أعمالهم.

وقد تبدو مجموعات العمل التعاونية ذات التوظيف الجيد وكأنها فرق عمل إلا أنها تختلف عنها من حيث مسؤولية كل فرد عن عمله واستحقاقه للمكافأة على أدائه الفردي. وهناك اختلاف آخر ألا وهو أن مجموعات العمل التعاونية هي في الغالب أقسام دائمة في المؤسسة كأن تكون (قسم، أو شعبة، أو مكتب فرعي على سبيل المثال)، بينما غالباً ما تشكل الفرق لأداء مهمة محددة، وتُحل بعد أن تؤدي رسالتها.

الفريق:

يُعدّ الفريق مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعتمد بعضهم على بعض، ويمتلكون بمجموعهم الخبرة والمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمهمة معينة أو بعمل مستمر ويكون لكل واحد من أعضاء الفريق دور ومسؤولية واضحان، ويشتركون جميعاً في رؤية الهدف وفهمه، ويتحملون بشكل جماعي مسؤوليةَ إتمام المهام والوصول إلى هدف الفريق. إن إنشاء فريق عمل أصعب من إنشاء مجموعة عمل أو مجموعة عمل تعاونية. وفي المؤسسات التي يسود في ثقافتها مبدأ تبجيل الإنجاز الفردي يصبح بناءُ فريق فاعل وقيادتُه أمراً بالغ الصعوبة.

متى يكون الفريق ليس بفريق؟

تقدم لنا الرياضة نموذجاً قريباً جداً لما هي عليه الحال في فرق العمل وكيفية عمله. ولكن ليست كل الوحدات الرياضية ينسحب وصف «فريق» عليها. ففريق المصارعة مثلاً وفرق الجولف والسباحة هي عبارة عن مجموعات من الناس يؤدي كل منهم مهامّ متشابهة أو متماثلة .فكل فرد في المجموعة يستطيع أن يتدرب بمفرده، وفي أثناء التدريب أو المباراة لا

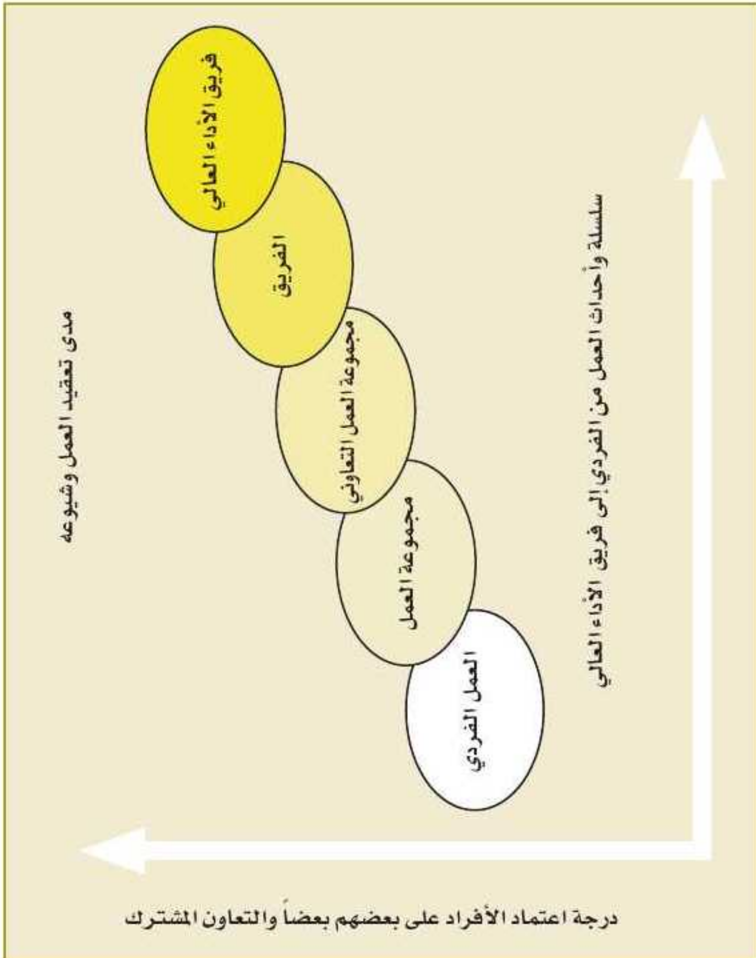
يحتـاج أعضاء الفريق أن يتعاونـوا أو حتى يتواصلوا بعضهم مـع بعض، فكلٌّ له أداء منفرد في وقـت منفصل . فمثل هذه الأنـواع من الفرق هي أشبه مـا تكون بمجموعات العمل التي سبق أن عرّفناها في هذا الكتاب .

بينمـا نـرى أن كـرة القـدم وكـرة السلـة وكـرة القاعـدة (baseball) تجمـع بـين أناس يمتلكون مهـارات مختلفة، ولكـنّ يكمّـل بعضهـم بعضـاً. ولا يستطيع لاعب بمفـرده أن يربـح اللعبة، بل لا بد لكل عضو من أعضاء الفريق أن يعرف إستراتيجيـة اللعبة حتـى يستطيع كل واحد منهـم أن يؤدي دوره الفـردي تبعاً لتلك الإستراتيجيـة. فأي خطوة يخطوها اللاعـب ووقتهـا يعتمد إلى حد مـا على ما يقوم بـه أعضاء آخـرون في الفريق . فأعضاء الفريـق معتمدون بعضهم على بعض. وهذا الاعتماد المتداخل والهـدف المشترك هما جزء ممـا نعنيـه بكلمة «فريـق». وتتجلـى مثل هـذه الصفات في الفرق التي تعمل في عالم «الأعمال».

فريق الأداء العالي

يظهـر لنا فريـق الأداء العالي درجـةً غير عادية من التعـاون الدؤوب بـين أفراده ويتجاوز توقعات الأداء لأفراده، وترى كلّ عضو فيه ملتزماً ذاتياً بتحقيـق النمو والنجاح الشخصي لعضو آخر التزاماً استثنائياً وغير عادي، وليس غريباً على أعضاء هذا الفريق أن يضحّوا بمكافآتهم الفردية من أجل تأمـين نجاح الفريق وحصوله على المردود المطلـوب. وتصل درجة التنسيق

المشــترك واعتماد الأعضاء بعضهم على بعض إلى حد يستطيع فيه أحدهم أن يتوقع ما يحتاج إليه الآخر، ويؤمّنه له مسبقاً.



ما يناسب العمل – الحصول على ما يلائم

قم بإكمال ورقة العمل الآتية مستخدماً سلسلة المصطلحات الموضحة في الصفحة ١٩ بدءاً من العمل الفردي وصولاً إلى فريق الأداء العالي، وذلك لكي تستطيع أن تحدد أي نوع من وحدات العمل هو الأفضل بالنسبة للمهمة المكلف بها. لاحظ أن الحاجة إلى العمل المشترك تزداد كلما انتقل التتابع من اليسار إلى اليمين، من العمل الفردي إلى فريق الأداء العالي، وهذا الانتقال يعكس حاجة أكبر إلى العمل المشترك كلما ازداد العمل تعقيداً.

صف بالتفصيل طبيعة المهمة التي تريد إنجازها.

هل المهمة بسيطة وذات بعد واحد، أم أنها معقدة ومتعددة الأبعاد؟

ما نوع المعوقات والمشكلات التي يجب معالجتها وحلها لكي تستطيع إتمام المهمة بنجاح؟

لكي تستطيع إتمام المهمة ما نوع القرارات التي يجب أن تُتخذ؟
ما هي الحدود والقيود التي قد تسري عليها هذه القرارات؟

هل ستتكرر هذه المهمة، أم أنها لمرة واحدة؟

كم من الوقت سيستغرق إتمام المهمة؟

ما مدى جاهزية وفرة المعلومات والمعرفة والمهارات اللازمة لإتمام المهمة؟

هـل سيتوافـر لديـك شخص خبـير بالموضـوع، ويمتلك المعلومات والمعرفة والمهارات اللازمة لإتمام المهمة؟

هـل تتطلـب المهمة جهود عـدة أشخاص لديهم الخبرة والمعرفة والمهارات نفسها أو قريباً منها؟

ما مدى أهمية تنوع الأفكار والآراء في إتمام المهمة بنجاح؟

مـا مدى حساسية العلاقات مع الشـركاء والمساهمين الرئيسين والزبائـن والعمـلاء الداخليـين والإدارة العليـا في إتمام المهمة بنجاح؟

إذا كنت بحاجة إلى فريق فأنت بحاجة إلى الدعم

قد تصل إلى لحظة القرار بأن تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب بوضوح تشكيل فريق عمل. إلا أنه لا يمكن لأي فريق أن يعمل في فراغ. إذ لا بد أن يُوظّف الفريق ضمن سياق المؤسسة وطبيعة عملها. فتجنيد أعضاء الفريق لا يضمن لك أنهم سيعملون فعلاً كفريق، حتى وإن كنت قد اخترت الأفراد بعناية فائقة آخذاً بعين الاعتبار مهاراتهم وخبراتهم. فقد لا تندمج المجموعة لتكوّن فريقاً.

فإذا كانت مؤسستك غيرَ قادرة على دعم الفريق الذي قررت تشكيله، أو لا تريد أن تدعمه، أو أنها لن تكافئه على إنجازه بالقدر نفسه الذي تميّز فيه الإنجازات الفردية فإن نجاحك في تشكيل فريق سيذهب أدراج الرياح. والأجدر بك وبمؤسستك حينئذٍ أن تعالجوا تحديات العمل الصعبة بنوع آخر من وحدات العمل.

ولنضرب مثالاً على ذلك: إذا لم تعطِ المؤسسةُ الفريقَ الصلاحيات اللازمة خارج نطاق سلسلة الأوامر (من غير تعارض مع إعلام المؤسسة بالمستجدات) فمن المرجح حينئذ أنها لن تحصل على النتائج المرجوة من فريق شُكّلَ أصلاً ليستكشف حلولاً تتجاوز الحدود الوظيفية. وإذا لم تكنِ المؤسسةُ تؤيد فكرةَ وجوب تشكيل الفريق من أناسٍ أكفاء ذوي وجهات نظر مختلفة فإن فريقك حينئذ قد يواجه مشكلات في كيفية التوصل إلى اتفاق أو إلى قرارات إستراتيجية أو تقديم رؤىً إبداعية في مواجهة تحديات العمل. وإذا لم يكن لدى مؤسستك الوقت الكافي لتسمح للفريق بالنمو والتطور فإنها قد تعاني في سبيل تشكيل فريق فاعل - يأخذ وقتاً أطول لتحقيق النتائج من أي وحدة من وحدات العمل الأخرى).

ولكي تحدد: هل تستطيع المؤسسة دعم الفريق أم لا، أو هل تستطيع دعمه أم لا، أو هل هي حقاً بحاجةٍ إلى فريق أم لا، تأكد من أنظمة الدعم لديها أولاً. وتتضمن الموارد التنظيمية الأشكال التقليدية من الموارد كالميزانية والكادر المناسب والمكان والتقنية اللازمَين لعمل أعضاء الفريق بالإضافة إلى برامج التنمية والأنظمة المالية الخاصة بالفريق والأنظمة التي تزود الفريق بالدعم العام على مستوى الشركة.

كيف تقيّم دعم مؤسستك للفريق:

لكي تعرف الدعم الذي من المرجّح أن تقدمه مؤسستك للفريق، عليك أن تحدد الموارد والعمليات المخصصة للفريق المتوافرة لدى المؤسسة.

استعمل الأسئلة الآتية لتقيّم مدى دعم مؤسستك للفريق في مجال برامج التنمية والأنظمة المالية والآلية التي تظهر الدعم العام على مستوى الشركة.

البرامج التنموية:

حتى يكون الفريق فاعلاً ينبغي على الشركة أن تقدم برامج تنمية لتعليم الكفايات الأساسية في التفاعل بين الأشخاص، والعمليات اللازمة لعمل الفريق.

- هل تطرح المؤسسة أي نوع من أنواع التدريب الذي يستهدف فرق العمل في مجالات مثل إدارة النزاع والتعاون وإحصائيات أداء الفريق ذات ٣٦٠ درجة؟
- إذا لم يكن لدى المؤسسة أي تدريب رسمي لفرق العمل فهل من المقبول لديها اللجوء إلى تدريب خارج المؤسسة.
- أين تكمن ميزانية التدريب؟ هل هي جزء من ميزانية الفريق؟ هل

هي جزء من ميزانية التنمية الفردية؟ أم هل المال هو من ميزانية المؤسسة المركزية؟

- إذا لم يكن هناك مال مخصص للتدريب، فهل هناك عملية زيارات متبادلة (فرق عمل تزور فرق عمل أخرى في مؤسسات أخرى من أجل التعلم)؟

الأنظمة المالية:

غالباً ما يتجاوز عمل الفريق الحدود الوظيفية إلا أن العديد من المؤسسات تقيد الأنظمة المالية بمجالات وظيفية فردية. ولكن ينبغي على المؤسسات أن توفر أنظمةً ماليةً لدعم الفريق، وسياساتٍ تضمن حماية ميزانيته.

- كيف تقدّر الميزانيةُ العملَ داخل المؤسسة عندما يُشكّل فريق ما؟
- ما هي الملامح الضمنية للميزانية إذا كان الفريق مكوناً من أقسام وظيفية مختلفة لكل منها ميزانية مستقلة؟
- ما الإجراء الذي يلزم اتخاذُه لتضمن تخصيص ميزانيةٍ موجهةٍ للفريق دون أي شروط؟
- إذا احتاج الفريق مالاً إضافياً ما هي الطريقة للحصول عليه؟

الدعم العام والدعم على مستوى الشركة:

لا تتوقف حاجة الفريق للدعم عند وجود الراعي والإعلان عن طرق البريد الإلكتروني، بل يجب أن توفر الإدارةُ أدواتٍ وقنواتٍ تواصل ثابتةً وفاعلة لدعم الفريق، وتوفر أيضاً دعماً سياسياً مناسباً لتكسب تأييداً عاماً للفريق على مستوى الشركة.

- هل هناك نماذج عن فرق ناجحة داخل مؤسستك؟ وما العمليات التي أُجريت لجعل تلك الفرق ناجحةً؟ وكيف كان تواصل الدعم

الذي يُقدم لتلك الفرق الناجحة، ليس فقط من قِبَل الإدارة العليا بل على جميع المستويات؟

- مَن في مؤسستك قد قام بقيادة فريق عمل قيادةً ناجحةً؟ وماذا يمكنك أن تتعلم منه؟
- أما بالنسبة للفرق التي لم تؤتِ أُكُلَها فما الذي ساهم في فشلها من منظور المؤسسة؟.

مكافآت الفريق:

إضافة إلى مجالات الدعم الثلاثة التي مر الحديث عنها سابقاً تقوم المؤسسات أيضاً بدعم فرق العمل من خلال أنظمة مكافآت تقدّر إنجاز الجماعة جنباً إلى جنب مع إنجازات الأفراد، أو حتى بدل إنجازات الأفراد. فإذا كانت مؤسستك لا تتكفل بمثل هذه المكافآت فلا داعي حينئذ أن ترعى فرق عمل أصلاً. ولكي تقيّم دعم مؤسستك لمكافآت الفرق فكّرْ في الأسئلة الآتية:

- كيف تكافئ المؤسسة الفريق على أدائه؟
- ما هي الأمثلة التي شاهدتها عن أي جهود خاصة في إظهار التقدير لأداء فريق أداءً فاعلاً استثنائياً؟
- كيف توازن المؤسسة في توزيع المكافآت بين الجهود الفردية وإنجازات الفريق؟
- ما هي المكافآت غير المالية الملموسة التي تقدمها المؤسسة للفرق على نحو نموذجي؟

انطلاقة الفريق

بإعطاء الفرق الدعم اللازم والموارد والتكليف الصحيح يقدّم الفريق للمؤسسة قيمةً استثنائيةً. ففي عالم معقدٍ ومؤسساتٍ معقدةٍ لا يستطيع شخص بمفرده أن يحقق إلا القليل. فتحديات العمل غالباً ما تحتاج إلى تنوّعٍ في الأفكار وتعاونٍ عميقٍ هو من أهمّ سمات الفريق. فعندما يعمل الموظفون فريقاً ويذوقون طعم النجاح فإنهم غالباً ما سيشعرون بالرضا عن العمل الذي يقومون به. كما أن الرؤية الواسعة التي يكسبها الأفراد من عملهم بوصفهم فريقاً تجعلهم يرون لعملهم معنىً أعظم، وتصبح فرق العمل السمة الأساسية التي بفضلها يُنظَر إلى مؤسسة ما على أنها مكان جيد للعمل، وهذا بدوره يشجع الموظفين على الالتزام والإخلاص اللذين تسعى وراءهما كل المؤسسات.

فالمؤسسة تحتاج فرقَ العمل من أجل مصلحتها الخاصة، كما أنها «أي الفرق» أفضلُ وسيلة تتعلم بواسطتها المؤسسات. إنها محركات ابتكار وإبداع، وغالباً ما تكون أفضلَ فرصةٍ لبناء أفكارٍ ومنتجاتٍ وخدماتٍ وحلولٍ جديدةٍ. إلا أنها ليست دائماً الحل الأفضل لمواجهة كل تحديات العمل، بل حتى إنها قد لا تكون حلاً جيداً. ولكنْ لكي نحصل على الفوائد القوية التي تَعِدُ بها فرقُ العمل يجب على المديرين أن يتأكدوا من أن الفريق هو فعلاً ما يلزم لتحقيق أي هدف معين في العمل، وأن المؤسسة ستدعمه في عمله.

العمل في الفريق يفيد الأفراد

يُعَـدُ العملُ ضمن فريقِ العمل خبرةً تنمويةً أساسيةً. فالعضويةُ في فريق العمل تعطي الموظف:

- فرصةً للخروج من «قوقعته» ومن عقلية «وظيفتي».
- شبكةً جديدةً من الاتصالات في المؤسسة يمكنها أن تسهّل وتسرّع مشاريع مستقبلية وعمليات تشغيل روتينية.
- فرصاً لإثراء المعرفة والمهارات الفردية.
- أداة لفهم وظائف واحتياجات أجزاء عديدة من المؤسسة.
- فرصاً لتكوين الأفكار و صياغتها ولتقديم الآراء.
- فرصاً لتنمية القدرات القيادية.
- خبرة في العمل المشترك في حل المشكلات وإيجاد التغيير.



خلفية

منــذ منتصــف الثمانينيات مــن القــرن العشرين قام مركــز القيادة الإبداعيــة بتطوير الخطى التمهيدية الأولى لبناء فــرق عمل لعدد كبير من الشــركات على نطاق واسع من الصناعــات. وفي أثناء تلك المدة قام المركز بمقابلــة أعضاء فــرق العمل وقياداتهــا ورعاتها وموظفــين آخرين من تلك الشــركات ليجمــع معلومات حــول أداء فــرق العمــل وأداء قياداتها والدعم الحاصلــة عليه والنتائج. وبفضل تلــك المعلومات التي استمر المركز بجمعها وتحليليها، استطاع المركز أن يقدّم خطواتٍ تمهيديةً وموادَ معدلةً للمؤسسات التي تسعى وراء تحســين فاعلية فِرَقِها. وفي عام ١٩٩٠ أُدمجت تلك المعرفة والخبرة في اثنتين من المبادرات التثقيفية للمركز وهما: القيادة وعمل الفرق (LAT) و القيــادة وفرق الأداء العالي (LHPT). وفي عام ٢٠٠٠ انطوت مبــادرة (LAT) ضمن برنامــج (LHPT) الذي استمــر بتزويد قيادات الفرق بخبرة عملية ركّزت على سلسلة من الأدوات و الإستراتيجيات العملية التي تعزّز أداء أيِّ فريق. وبناءً على أبحاث أُجريتْ، يقدّم البرنامج معلوماتٍ عــن كيفية عمل فِرَق الأداء العالي، وهو تقييم صادق لنقاط الضعف والقوة لــدى فِرَق عمــلٍ موجودةٍ فعلاً، ويقــدّم أيضاً طرقاً مثبتــةً لتحويل الموظفين من عاملين عاديــين إلى فريق عمل على مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية. كما أنــه يعالج قضايا أخرى كاختيارِ أعضاء الفريق، وبَدْءِ فريق عمل بدايةً فاعلــة، والتوفيقِ بــين الاختلافات الثقافيــة المتضاربة داخــل الفريق، وحلِّ النزاعات داخلــه. وبالإضافة إلى هذه البرامج التثقيفية، بدأ المركز CCL في عام ١٩٩٦ مشروع بحث في مجال العمل والأداء لدى فِرَق عمل من مناطقَ جغرافيةٍ متفرقةٍ.

ومنــذ عام ١٩٩٧ قام العديد من أعضــاء الهيئة الإدارية والتثقيفية في المركز بعرض النتائج والتحليلات في المؤتمرات ومختلـف وسائل الإعلام، وقــد ساعــد ذلك البحث على إثــراء المادة التثقيفية لــدى المركز. وما يزال المركز مستمراً في عمله مع عملاء و علماء آخرين لتحقيق مزيدٍ من التطوير في فهمــه لفِــرَق العمــل، وكيف يمكــن المُضيُّ بها نحــو مزيد مــن الفاعلية، وكيــف يمكن جعلُها تحقــق أهداف المؤسســة على أكمل وجــه، وكيف يمكن تشكيلهــا وإدارتهــا لنتائج أفضــل. ويسعى المركز من خــلال برامج تثقيفية مثــل (LHPT) إلى إيصال تلك المفاهيــم إلى قيادات الفِرَق وإلى هيئاتهم الإدارية؛ حتى يتسنى للفِرَق أن تحقق توقعاتِ الأداء، بل وتتخطاها.



قراءات مقترحة

Dyer W. G. (1995). *Team building, current issues and new alternatives* (3rd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1996). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (2nd ed.). Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.

Katzenbach, J. R. (1998). *Teams at the top: Unleashing the potential of both teams and individual leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Nadler, D. A. (1998). Executive team effectiveness: Teamwork at the top. In D. A. Nadler, J. L. Spencer, & Associates (Eds.), *Executive teams*. San Francisco: Jossey-Bass.

Scholtes, P. R., Joiner, B. L., & Streibel, B. J. (1996). *The team handbook* (2nd rev. ed.). Madison, WI: Oriel Inc.

Sessa, V. I., Hansen, M. C., Prestridge, S., & Kossler, M. E. (1999). *Geographically dispersed teams: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



خلاصة الأفكار الأساسية

تستطيع فِرَق العمل أن تواجه العديد من تحديات العمل مستبدلةً قوة الجماعة بالجهد الشخصي. كما أنها تمكّن بعض الشركات من القيام بقفزات جبارة في التقدم لتصبح أسرعَ وأحسنَ إبداعاً، وأفضلَ تلبيةً لمتطلبات الأسواق والعملاء.

إلا أن فِرَق العمل ليست دائما هي الحل الأفضل في مواجهة تحديات العمل إذ إنها مكلفةٌ، وتستغرق وقتاً طويلاً في الإعداد، كما أن قيادة الفريق هي عمل بدوام كامل. فقبل أن تبدأ بإعداد فريق للقيام بالمهام التي كلفتك بها إدارة مؤسستك فكّرْ هل أنت بحاجة فعلاً إلى فريق لتحقيق النتائج أم لا؟

تُعَدُّ فِرَقُ العمل خياراً جيداً في معالجة المشكلات والقضايا المعقدة التي تؤثر في العديد من أقسام المؤسسة والعاملين فيها. أما إذا كانت الحاجة إلى اتخاذ القرارات سريعةً وملحةً، أو لم تكن الحاجة تدعو إلى وجهات نظر مختلفة فإن وحدات العمل الأصغر والأسهل إدارياً هي الحل الأفضل. فقبل أن تشكّل فريق عمل قم بتحليل المهمة التي بين يديك للتأكد من أن الفريق هو أفضل وحدة عمل مناسبة لمواجهة التحدي.

وتتضمن وحدات العمل التي توجد عادة في المؤسسات ما يلي: العمل الفردي، ومجموعات العمل، ومجموعات العمل التعاوني، والفِرَق، وفِرَق الأداء العالي. والحالات التي تكون فيها وحدات العمل هذه هي الأنسب تعتمد على مدى صعوبة التحدي، وعلى درجة التعاون المشترك اللازم لمواجهته.

وقبل أن تقرر ما إذا كنت بحاجة إلى فريق، عليك أن تتأكد أولاً من أن مؤسستك ستدعمه. فمن دون دعم المؤسسة لن يستطيع الفريق تحقيق

أهدافـه بسهولـة. وإذا لم تكن مؤسستـك قادرةً على دعـم الفريق ببرامج تنمويـة، وأنظمة مالية، ومكافآت، وآليات لإبداء الدعم على مستوى الشركة فالأجـدر بها حينئذ ألاّ تشـكل فريقاً (سيكون أداؤه علـى الأغلب ضعيفاً أو حتى فاشلاً في تحقيق أهدافه).

إن فِـرَق العمـل هي محـركات إبداع وابتـكار، وكثيراً ما تكـون الخيارَ الأمثـلَ لبناء أفكارٍ ومنتجـاتٍ وخدماتٍ وحلولٍ جديـدة. ولكنْ لكي نحصل علـى الفوائد القوية التي تَعِدُ بها فـرقُ العمل يجب على المديرين أن يتأكدوا بـأن الفريق هو فعلاً ما يلزم لتحقيق أي هدف معين في العمل، وأن المؤسسة ستدعمه في عمله.

